

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені ІВАНА ФРАНКА

Кафедра менеджменту

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри

_____ проф. Кундицький О.О.

“ _____ ” _____ 2021 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ПП 1.2.1.05 УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

освітній рівень

галузь знань

спеціальність

освітня програма

факультет

магістр

07«Управління та адміністрування»

073 «Менеджмент»

Менеджмент організацій і адміністрування

економічний

2021 – 2022 навчальний рік

Робоча програма навчальної дисципліни ПП 1.2.1.05 «Управлінське консультування» для студентів денної та заочної форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування». – Львів, 2021. – 18 с.

Розробники:

Чопко Наталія Степанівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри менеджменту
Протокол від “31” серпня 2021 року № 1.

© Львівський національний університет
імені Івана Франка, 2021.

©Чопко Н.С., 2021.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
(Витяг з програми навчальної дисципліни
ПП 1.2.1.05 «Управлінське консультування»)

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика НД	
		денна ФН	заочна ФН
Кількість кредитів – 4	07 «Управління та адміністрування»	Нормативна	
Змістових модулів – 2		Рік підготовки:	
Індивідуальне науково-дослідне завдання – ІНДЗ		1-й	1-й
Загальна кількість годин – 120	Спеціальність 073 «Менеджмент» спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування»	Семестр	
Тижневих годин для ДФН: аудиторних – 3 самостійної роботи – 4,5	Освітньо-кваліфікаційний рівень: «магістр»	1-й	1-й
		Лекції	
		32 год.	14 год.
		Практичні, семінарські	
		16 год.	6 год.
		Самостійна робота	
		72 год.	100 год.
		ІНДЗ:	
		ІНДЗ	ІНДЗ
Вид контролю:	іспит		

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

- для денної форми навчання – 0,67
- для заочної форми навчання – 0,22

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою викладання навчальної дисципліни «Управлінське консультування» полягає у вивченні студентами основних принципів і положень консультування з управління та організаційного розвитку, оволодіння методами діагностики проблем організації і способами залучення людей до процесів змін..

1.2. Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Управлінське консультування» є

- сприяння розумінню сутності та змісту консалтингової діяльності та її необхідності для сфери менеджменту організацій; місця і ролі курсу в системі менеджменту та формуванні якостей управлінського консультанта;
- формування знань щодо умов і чинників успішного управлінського консультування, усвідомлення підходів і методів надання консалтингових управлінських послуг;
- розвиток здібностей і набуття навичок підготовки і проведення консалтингової управлінської діяльності.

1.3. Результатом вивчення дисципліни є набуття таких загальних та фахових *компетентностей*:

ІК Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ФК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

ФК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

ФК11. Здатність самостійно опановувати і використовувати сучасні дослідницькі, комунікаційні і консалтингові технології у сфері менеджменту та бізнес-адміністрування.

Результатом вивчення дисципліни є отримання студентами таких *програмних результатів навчання*:

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;

ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

ПРН 15. Вміти використовувати навички проектного управління, методи управління якістю та технології управлінського консультування для досягнення цілей організації.

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ПП 1.2.1.05.

«Управлінське консультування»

Змістовний модуль ПП 1.2.1.05.01. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Тема 1 КОНСУЛЬТАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ВИДИ І ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Поняття консультування. Управлінські консультанти: “універсали” та “фахівці”. Типологія консультативної діяльності за критерієм орієнтованості. Взаємодія основних учасників управлінського консультування. Зовнішні та внутрішні консультанти.

Тема 2 УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ. КАУНСЕЛІНГ ТА КОУЧІНГ

Управлінське консультування як різновид експертної допомоги в сфері менеджменту. Форми організації праці консультанта з управління. Каунселінг як особлива сфера неметодичних порад консультанта з управління. Коучинг як індивідуальна робота консультанта з керівником або іншим співробітником.

Тема 3 КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ПРОЦЕС

Передпроектна, проектна і післяпроектна стадії консалтингового процесу. Фази процесу управлінського консультування: клієнт, з'ясування, створення, зміни, підтвердження, продовження, завершення.

Тема 4. МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ. ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ

Методи управлінського консультування. Загальні і спеціальні методи дослідження. Загальні методи: *спостереження, порівняння, експеримент, аналіз, синтез, індукція, дедуція, гіпотетичний метод, моделювання, експертні методи, абстрагування, узагальнення, формалізація, системний метод, функціонально-системний метод*. Нетрадиційні методи управлінського консультування: метод дерева цілей, метод оцінкової решітки, метод контент-аналізу, метод граф-проблем.

Підходи до дослідження теоретичних і практичних проблем управління: **системний підхід, комплексний підхід, інтеграційний підхід, функціональний підхід, динамічний підхід, відтворювальний підхід, процесійний підхід, нормативний підхід, кількісний підхід, адміністративний підхід, поведінковий підхід, ситуаційний підхід**. Поняття патологій та їх види. Організаційні патології: автаркія підрозділів, несумісність особи з функцією, бюрократія, конфлікт, некерованість, безсуб'єктність, переважання особистих відносин над службовими, розсіювання цілей, кліка. Патології управлінських рішень: маятникові рішення, дублювання організаційного порядку, ігнорування організаційного порядку, розрив між рішеннями та їх реалізацією, стагнація, придушення розвитку функціонуванням, демотивуючий стиль керівництва, інверсія. Методи «лікування» організаційних патологій: макродіагноз та аналіз (реінжиніринг) конкретного бізнес-процесу.

Змістовний модуль ПП 1.2.1.05.02. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Тема 5 КОНСУЛЬТУВАННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ. КОНСУЛЬТАНТ-КЛІЄНТСЬКІ СТОСУНКИ

Різниця між командою та управлінською командою. Ознаки управлінських команд. Внутрішньокорпоративні ролі: постановник, фахівець, проблематизатор, контролер, фіналіст, координатор. Сутність завдань медіатора при вирішенні конфліктних ситуацій в організаціях. Варіанти побудови відносин між консультантом і клієнтом. Критерії вибору консультативної фірми (консультанта). Різниця між поганим і гарним консультантами в процесі комунікації при наданні пропозицій.

Тема 6 ФОРМУВАННЯ РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Отримання послуг консалтингових фірм як ознака високої ділової культури фірми в умовах ринкової економіки. Професійні асоціації у сфері консалтингу в Україні. Класифікація консалтингових послуг. Особливості консалтингу загального менеджменту, консалтингу адміністрування, консалтингу фінансового та інших видів менеджменту.

Тема 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМ

Різновиди організацій, що надають консультаційні послуги. Специфіка менеджмент - консалтингу як форми підприємництва. Побудова консультаційної фірми. Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу. Особливості організаційної структури консалтингових фірм. Управління роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного підходу. Сутність консультаційного проекту. Управління консультаційним проектом. Особливості кадрової політики консалтингових фірм. Вимоги до працівників консалтингових фірм. Професійні консультанти: роль і характер їх роботи. Критерії професіоналізму консультанта. Консультативні уміння. Відбір, наймання та навчання персоналу консалтингових фірм. Планування кар'єри та мотивація праці консультантів. Організація праці консультантів. Стратегія консультаційної фірми. Стратегічний і тактичний контроль реалізації консультаційних послуг.

Тема 8. ЯКІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Якість консультаційних послуг. Результативність та ефективність консультування. Фактори ефективності впровадження пропозицій консультантів. Напрями оцінювання результатів консультування.

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

КОНСУЛЬТУВАННЯ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Усього, ДФН	у тому числі			Усього, ЗФН	у тому числі		
		л	п	ср		л	п	ср
Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ								
<i>Тема 1.</i> Консультаційна діяльність, види і особливості консультаційних послуг	15	4	2	9	14	1		13
<i>Тема 2.</i> Управлінське консультування. Каунселінг та коучинг	15	4	2	9	14	1	1	12
<i>Тема 3.</i> Консультування як процес	15	4	2	9	16	2	1	13
<i>Тема 4.</i> Методи управлінського консультування. Підходи до дослідження управлінських проблем	15	4	2	9	16	2	2	12
<i>Всього</i>	60	16	8	36	60	6	4	
Змістовий модуль 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ								
<i>Тема 5.</i> Консультування командоутворення. Консультант-клієнтські стосунки	15	4	2	9	15	2		13
<i>Тема 6.</i> Формування ринку консультаційних послуг	15	4	2	9	15	2	1	12
<i>Тема 7.</i> Організування та функціонування консалтингових фірм	15	4	2	9	15	2	1	12
<i>Тема 8.</i> Якість та результативність консультаційного процесу	15	4	2	9	15	2		13
<i>Всього</i>	60	16	8	36	60	8	2	

5. ТЕМИ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	Консультаційна діяльність, види і особливості консультаційних послуг	4	1
2	Управлінське консультування. Каунселінг та коучинг	4	1
3	Консультування як процес	4	2
4	Методи управлінського консультування. Підходи до дослідження управлінських проблем	4	2
5	Консультування командоутворення. Консультант-клієнтські стосунки	4	2
6	Формування ринку консультаційних послуг	4	2
7	Організування та функціонування консалтингових фірм	4	2
8	Якість та результативність консультаційного процесу	4	2
	Всього	32	14

Тема 1 КОНСУЛЬТАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ВИДИ І ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

1. Поняття консультування.
2. Управлінські консультанти: “універсали” та “фахівці”.
3. Типологія консультаційної діяльності за критерієм орієнтованості.
4. Взаємодія основних учасників управлінського консультування.*
5. Зовнішні та внутрішні консультанти.

Тема 2 УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ. КАУНСЕЛІНГ ТА КОУЧІНГ

1. Управлінське консультування як різновид експертної допомоги в сфері менеджменту.
2. Форми організації праці консультанта з управління.
3. Каунселінг як особлива сфера неметодичних порад консультанта з управління.*
4. Коучинг як індивідуальна робота консультанта з керівником або іншим співробітником.

Тема 3 КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ПРОЦЕС

1. Передпроектна, проектна і післяпроектна стадії консалтингового процесу.
2. Фази процесу управлінського консультування: клієнт, з’ясування, створення, зміни, підтвердження, продовження, завершення.

Тема 4. МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ. ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ

1. Методи управлінського консультування.
2. Загальні і спеціальні методи дослідження.
3. Нетрадиційні методи управлінського консультування.*
4. Підходи до дослідження теоретичних і практичних проблем управління.
5. Поняття патологій та їх види.
6. Організаційні патології.
7. Патології управлінських рішень.
8. Методи «лікування» організаційних патологій.

Тема 5 КОНСУЛЬТУВАННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ. КОНСУЛЬТАНТ-КЛІЄНТСЬКІ СТОСУНКИ

1. Різниця між командою та управлінською командою.
2. Ознаки управлінських команд.
3. Внутрішньокорпоративні ролі: постановник, фахівець, проблематизатор, контролер, фіналіст, координатор.
4. Сутність завдань медіатора при вирішенні конфліктних ситуацій в організаціях.*
5. Варіанти побудови відносин між консультантом і клієнтом.
6. Критерії вибору консультативної фірми (консультанта).
7. Різниця між поганим і гарним консультантами в процесі комунікації при наданні пропозицій.*

Тема 6 ФОРМУВАННЯ РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

1. Отримання послуг консалтингових фірм як ознака високої ділової культури фірми в умовах ринкової економіки.
2. Професійні асоціації у сфері консалтингу в Україні.*
3. Класифікація консалтингових послуг.
4. Особливості консалтингу загального менеджменту, консалтингу адміністрування, консалтингу фінансового та інших видів менеджменту.

Тема 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМ

1. Різновиди організацій, що надають консультаційні послуги.
2. Специфіка менеджмент - консалтингу як форми підприємництва.
3. Побудова консультаційної фірми.
4. Особливості організаційної структури консалтингових фірм.
5. Управління роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного підходу.*
6. Управління консультаційним проектом.
7. Управління персоналом консалтингових фірм
8. Стратегія консультаційної фірми.
9. Стратегічний і тактичний контроль реалізації консультаційних

послуг.*

Тема 8. ЯКІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

1. Якість консультаційних послуг.
2. Результативність та ефективність консультування.
3. Фактори ефективності впровадження пропозицій консультантів. *
4. Напрями оцінювання результатів консультування.

*на самостійне опрацювання

6. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	Консультаційна діяльність, види і особливості консультаційних послуг	2	
2	Управлінське консультування. Каунселінг та коучинг	2	1
3	Консультування як процес	2	1
4	Методи управлінського консультування. Підходи до дослідження управлінських проблем	2	2
5	Консультування командоутворення. Консультант-клієнтські стосунки	2	
6	Формування ринку консультаційних послуг	2	1
7	Організування та функціонування консалтингових фірм	2	1
8	Якість та результативність консультаційного процесу	2	
	Всього	16	6

7. САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	Консультаційна діяльність, види і особливості консультаційних послуг	9	13
2	Управлінське консультування. Каунселінг та коучинг	9	12
3	Консультування як процес	9	13
4	Методи управлінського консультування. Підходи до дослідження управлінських проблем	9	12
5	Консультування командоутворення. Консультант-клієнтські стосунки	9	13
6	Формування ринку консультаційних послуг	9	12
7	Організування та функціонування консалтингових фірм	9	12
8	Якість та результативність консультаційного процесу	9	13
	Всього	72	100

Тема 1 КОНСУЛЬТАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ВИДИ І ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

1. Взаємодія основних учасників управлінського консультування.*

Тема 2 УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ. КАУНСЕЛІНГ ТА КОУЧИНГ

1. Каунселінг як особлива сфера неметодичних порад консультанта з управління.*

Тема 3 КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ПРОЦЕС

Проаналізувати реалізацію етапів консультування у різних моделях консультування, а також функції, виконувані клієнтом і консультантом у різних моделях. Результати дослідження оформити у вигляді таблиць 1 та 2.

Таблиця 1

Моделі консультування

Етапи	Експертне (нормативне) консультування		Проектне консультування (доктор – пацієнт)		Процесне консультування (співробітництво)
	Клієнт	Консультант	Клієнт	Консультант	Команда (клієнт + консультант)
1. Визначення проблеми					
2. Розробка рекомендацій					
3. Організація впровадження рекомендацій					

Таблиця 2

Можливі функції, що виконуються клієнтом у різних моделях консультування

Моделі консультування		
Експертне	Проектне	Процесне

Тема 4. МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ. ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ

1. Нетрадиційні методи управлінського консультування.*

Тема 5 КОНСУЛЬТУВАННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ. КОНСУЛЬТАНТ-КЛІЄНТСЬКІ СТОСУНКИ

1. Сутність завдань медіатора при вирішенні конфліктних ситуацій в організаціях.*
2. Різниця між поганим і гарним консультантами в процесі комунікації при наданні пропозицій.*

Тема 6 ФОРМУВАННЯ РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

1. Професійні асоціації у сфері консалтингу в Україні.*

Тема 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМ

1. Управління роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного підходу
2. Стратегічний і тактичний контроль реалізації консультаційних послуг.

Тема 8. ЯКІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

1. Фактори ефективності впровадження пропозицій консультантів.*

8. ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання виконується студентом під керівництвом викладача і полягає у дослідженні та аналізі певної проблематики, результати чого подаються у формі реферату. У ході написання рефератів студент повинен показати вміння детального вивчення проблем та вирішення управлінських проблем підприємств.

Мета реферату з курсу «Управлінське консультування» – систематизація, закріплення та поглиблення теоретичних знань, придбання навичок самостійного вивчення і аналізу існуючих методів та підходів до вирішення поставленої проблеми.

Завдання1. Ви отримали замовлення на управлінське консультування організації (підприємство – база написання випускної роботи магістра).

1. З яких етапів буде складатися консультування цієї організації?
2. Яка інформація Вам як консультанту знадобиться?
3. Складіть короткий звіт щодо загального погляду на проблеми організації за такою схемою:
 - минулий, сучасний та майбутній стан справ в організації;
 - сильні і слабкі сторони організації;

- можливі поліпшення (погіршення) стану справ в організації;
- необхідні першочергові дії керівництва;
- допомога організації, яка може бути запропонована консультантом, виходячи з слабких місць організації.

Завдання 2. Складіть контракт на проведення управлінського консультування, враховуючи при цьому такі розділи контракту:

1. Сторони, що укладають контракт (консультант та клієнт).
2. Обсяг завдання на консультування (цілі, робота, дата початку роботи, календарний графік).
3. Документація і звіти. Які належить передати клієнту (форми контролю виконання завдання на консультування).
4. Внесок консультанта і клієнта (час експерта і час персоналу, інші види внесків).
5. Гонорари та витрати (гонорар за рахунки, витрати, які компенсуються консультанту).
6. Процедура виставлення рахунків та винагороди.
7. Професійні обов'язки (передача конфіденційної інформації; недопущення конфліктів інтересів тощо).
8. Авторське право (охоплює продукти праці консультанта при виконанні завдання).
9. Відповідальність консультанта за шкоду, що може бути спричинена клієнту.
10. Використання консультантом субпідрядника.
11. Припинення контракту або його перегляд.
12. Арбітраж (процедура вирішення суперечок).
13. Підписи і дати.

Завдання 3. Розробіть бюджет проведеної Вами роботи з управлінського консультування організації.

Обсяг реферату складає 20 - 25 сторінок формату А4, шрифт Times New Roman, розмір шрифту 14, міжстроковий інтервал полуторний, поля з усіх боків 20 мм.

Сума балів за виконане завдання (розкривши повністю проблему дослідження відповідно до поданої структури) – 10 балів при успішному усному захисті.

9. ПИТАННЯ, ЯКІ ВИНЕСЕНО НА ІСПИТ

1. Поняття «консультування» і «консалтинг».
2. Фактори, що обумовлюють попит на консалтингові послуги.
3. Сутність та особливості консалтингової послуги.
4. Основні завдання управлінського консультування.

5. Взаємовідносини консультанта та клієнта.
6. Взаємовідносини між зовнішніми та внутрішніми консультантами.
7. Виникнення та історія розвитку інституту консультування.
8. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.
9. Зовнішні та внутрішні консультанти.
10. Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу.
11. Природа протиріч і обмежень в управлінні організацією.
12. Роль консультантів у розв'язанні протиріч клієнтної організації.
13. Ділові та особисті якості консультантів.
14. Організація праці консультантів.
15. Зміст маркетингової діяльності консалтингових фірм.
16. Етапи консультаційного процесу.
17. Роль інформації в забезпеченні якості консультаційної послуги.
18. Цінова політика консалтингових фірм.
19. Підготовка до консультування.
20. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей.
21. Попередній діагноз проблем клієнтної організації.
- 22.. Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій.
23. Угода про консультування.
24. Методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій.
25. Оцінка ефективності та результативності консультаційних пропозицій.
26. Види консалтингових пропозицій.
27. Консультування як професійна діяльність.
28. Консультування як ділова активність.
29. Принципи і методи визначення плати за консультаційні послуги.
30. Ситуаційний підхід в управлінському консультуванні.
31. Сутність управлінських нововведень.
32. Інноваційна спрямованість управлінського консультування.

10. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Підчас вивчення студентами навчальної дисципліни «Управлінське консультування» застосовують такі методи навчання:

- *Наочні*: презентації до лекцій, аналіз студентами існуючої практики державного і регіонального управління, а також основних засад державної політики;
- *Практичні*: управлінські ситуації, завдання для моделювання державно-управлінських рішень, завдання для семінарських занять, індивідуальне науково-дослідне завдання.

Результати навчання	Методи навчання і викладання	Методи оцінювання досягнення результатів навчання
ПРН 3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями;	Ведення лекційних та семінарських занять, розгляд управлінських ситуацій та завдань, робота в групах та моделювання управлінських рішень	Оцінювання активності студентів на семінарських заняттях, індивідуальних завдань, модульний та підсумковий контроль
ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї;	Ведення лекційних та семінарських занять, розгляд управлінських ситуацій та завдань, робота в групах та моделювання управлінських рішень	Оцінювання активності студентів на семінарських заняттях, індивідуальних завдань, модульний та підсумковий контроль
ПРН 15. Вміти використовувати навички проєктного управління, методи управління якістю та технології управлінського консультування для досягнення цілей організації.	Ведення лекційних та семінарських занять, розгляд управлінських ситуацій та завдань, робота в групах та моделювання управлінських рішень	Оцінювання активності студентів на семінарських заняттях, індивідуальних завдань, модульний та підсумковий контроль

11. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

У процесі вивчення дисципліни «Управлінське консультування» використовуються методи поточного, проміжного та підсумкового контролю.

Поточний контроль рівня знань студентів передбачає перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Поточний контроль здійснюється за напрямками:

- ✓ контроль за систематичністю й активністю роботи на семінарських заняттях;
- ✓ контроль за виконанням завдань для самостійного опрацювання поза межами аудиторних занять;
- ✓ контроль за рівнем засвоєння та творчого опрацювання у вигляді індивідуальних завдань.

Модульний контроль рівня знань студентів здійснюється за результатами двох підсумкових контрольних робіт зі змістових модулів.

Підсумковий контроль знань студентів здійснюється в кінці семестру у формі письмового іспиту.

При виведенні загальної оцінки студента береться до уваги результати поточного, проміжного та підсумкового контролю.

12. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЩО ПРИСВОЮЄТЬСЯ СТУДЕНТАМ

Максимальна кількість балів при оцінюванні знань за поточну успішність становить 50 балів, на екзамені – 50 балів:

Модуль 1			Модуль 2			ІНДЗ	Іспит	Всього
T1	T2	T3	T4	T5	T6			
20			20			10	50	100

Протягом семестру оцінювання знань студентів проводиться за трьома змістовними модулями, розподіл балів за якими наведено в таблиці:

Види завдань, виконуваних студентами	Максимальна кількість балів
Змістовний модуль 1	
1. Поточне опитування (відповідь на контрольні питання, доповнення до виступу, участь у дискусії)	10
2. Підсумкове тестування	10
<i>Разом</i>	<i>20</i>
Змістовний модуль 2	
1. Поточне опитування (відповідь на контрольні питання, доповнення до виступу, участь у дискусії)	10
2. Підсумкове тестування	10
<i>Разом</i>	<i>20</i>
Індивідуальне навчально-дослідне завдання	10
Разом за семестр	50

Оцінювання знань студента здійснюється за 100-бальною шкалою (університету, національною та ECTS):

Оцінка в балах	Оцінка ECTS	Визначення	За національною шкалою
90-100	A	Відмінно	Відмінно
81-89	B	Дуже добре	Добре
71-80	C	Добре	
61-70	D	Задовільно	Задовільно
51-60	E	Достатньо	
0-50	FX	Не достатньо	Незадовільно

Загалом, оцінювання знань студента ґрунтується на таких критеріях:

Оцінка «відмінно»:

- ✓ студент у повному обсязі володіє програмним матеріалом,
- ✓ вільно і логічно-аргументовано висвітлює проблеми стратегічного управління,
- ✓ бачить місце питання, яке розглядається, у контексті загальної теорії та історії менеджменту,
- ✓ при відповіді на питання посилається на рекомендовану програмою курсу додаткову науково-монографічну літературу,
- ✓ вміє показати методологічне значення теорій і систем стратегічного управління для вибору шляхів вирішення конкретних соціально-економічних прикладних проблем;

Оцінка «добре»:

- ✓ студент володіє фактичним матеріалом курсу, але допускає окремі неістотні помилки,
- ✓ висновки й узагальнення, які він зробив, не є вичерпними,

- ✓ відсутні посилання на додаткову літературу,
- ✓ практичне застосування теоретичних знань є дещо розпливчастим;

Оцінка «задовільно»:

- ✓ студент в основному володіє фактичним матеріалом курсу, але в окремих аспектах питань припускається істотних помилок,
- ✓ не в змозі самостійно робити чіткі закінчені висновки й узагальнення та пов'язати теоретичні знання з практикою,
- ✓ виклад матеріалу утруднений, неповною мірою використовується категоріальний апарат навчальної дисципліни;

Оцінка «незадовільно»:

- ✓ студент не володіє матеріалом курсу, не орієнтується в його проблематиці,
- ✓ при спробі викладу матеріалу припускається грубих помилок,
- ✓ не може зробити жодних висновків та узагальнень,
- ✓ не бачить взаємозв'язку теорії та практики, яка розглядається.

13. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

До системи методичного забезпечення дисципліни належить програма курсу, робоча навчальна програма, плани семінарських занять, завдання для самостійної роботи, тестові завдання, а також Методичні вказівки для самостійної роботи студентів з курсу (2011).

14. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 216 с.
2. Бутиліна О. В.Б Управлінське консультування: навч.-метод. посіб. / О. В. Бутиліна –Х.: Видавництво «Форт», 2014. – 165 с.
3. Бізнес-консалтинг : навч. посіб. / О.С. Марченко. – Харків : Право, 2019. – 204 с.
4. Управлінський консалтинг : підручник / [Безкровний.М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. – К.: Видавництво Ліра-К, 2015. – 336 с.

Додаткова література:

1. Базецька Г. І. Економічний консалтинг : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 167 с.
2. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності./ В.А.Верба, Т.І. Решетняк. — К.:КНЕУ, 2008. — 358с.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2008. - 289 с.

4. В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, С.А. Філатов. Логістичний консалтинг: Навчальний посібник. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. 344 с
5. Войчак А. В. Маркетинг: Навч.-метод. посіб. для самот. вивчення дисципліни. — К.: Вид-во КНЕУ, 2010. - 256 с.
6. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: Навч. посіб. —К.: МАУП, 2006. - 256 с.
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003. - 289 с.
8. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384. 22 с.
9. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. —К.: Кондор, 2003. - 256 с.
10. Охріменко О. О. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.
11. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва: навчальний посібник / І.В.Тирпак, В.І. Тирпак, С.А. Жуков. К.: Кондор, 2011. – 284 с.

Інтернет-ресурси:

- Сайт «Мережа аналітичних центрів України». URL: <http://www.intellect.org.ua>
- Сайт FEACO (Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління). URL: <http://www.feaco.org>
- Сайт IMC USA (Інститут менеджмент-консультантів США). URL: <http://www.imcusa.org/>
- Сайт консалтингової онлайн платформи Consultancy UK. URL: <http://www.consultancy.uk/>
- Сайт Асоціації інженерів-консультантів України. URL: <https://aecu.org.ua/>
- Сайт Спілки податкових консультантів України. URL: <http://www.taxadvisers.org.ua/>

14. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Інтернет портал для управлінців: <http://www.management.com.ua/consulting/>
2. Все про управлінський консалтинг:
<http://www.managementconsultingnews.com/>
3. Статті з проблематики управління <http://www.mckinsey.com/>